

BAB II

Tinjauan Pustaka dan Hipotesis

2.1 Tinjauan pustaka

2.1.1 Landasan Teori

2.1.1.1 Definisi Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, dimana terdapat kegiatan-kegiatan kelompok, adanya kepemimpinan sangatlah diperlukan. Sebab dengan adanya kepemimpinan maka kegiatan kelompok menjadi terarah dan pencapaian tujuan menjadi lebih mudah dan efektif. Dengan kata lain, kepemimpinan merupakan syarat bagi berlangsungnya kehidupan kelompok sesuai dengan tujuan pembentukan kelompok atau organisasi itu sendiri.

Kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang dikehendaki. Didalam kepemimpinan ada proses mempengaruhi orang lain, maka didalamnya akan ada pihak yang mempengaruhi (pemimpin) dan ada yang dipengaruhi (pengikut), dalam setiap proses kepemimpinan akan selalu ditemukan unsur pemimpin dan pengikut. (Nimran, 2013:52). “Kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas aktivitas dan hubungan didalam kelompok atau organisasi”. (Yukl, 2009:3). “kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran”. (Robbins, 2006:432) Menurut Siagian (2002) dalam (Edy Sutrisno, 2009:213-214), mengatakan “kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk

mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya”.

Menurut Kartono (2005:51) dalam (Suwatno dan Priansa, 2011:140) “kepemimpinan adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran tertentu”.

2.1.1.1.2 Gaya Kepemimpinan

Menurut Robbins (2006:469-473) mengidentifikasikan empat jenis gaya kepemimpinan antara lain :

a. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Para pengikut terpicu kemampuan kepemimpinan heroik atau luar biasanya ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik antara lain :

1. Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi ditunjukkan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari pada status quo, dan mampu mengklasifikasi pentingnya visi yang tepat dipahami orang lain.
2. Risiko personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh resiko personal tinggi-tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat kedalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
3. Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
4. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik persesif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
5. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

b. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin yang mencurahkan perhatian pada hal-hal yang bersifat kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.. Terdapat empat karakteristik pokok pemimpin transformasional antara lain :

1. Kharisma: memberikan visi atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.

2. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
3. Simulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
4. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih, menasehati.

c. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju kesasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat pemimpin transaksional :

1. Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakut pencapaian.
2. Manajemen berdasarkan pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
3. Menejemen berdasar pengecualian (pasif): Mengintervesikan hanya jika standar tidak terpenuhi.
4. *Laissez-faire*: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

d. Gaya Kepemimpinan Visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga biasa mengakibatkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinya, mengerti kekuatan dan kelemahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya.

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan – tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam manajemen setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk

dirumuskan karna sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing – masing organisasi.

Menurut Cushway (dalam Irianto, 2001) dalam (Edy Sutrisno 2009:7) tujuan MSDM meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kebijakan pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk menyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Sementara itu, menurut Schuler et al. (Irianto, 2001) dalam (Edy Sutrisno 2009:8), setidaknya MSDM memiliki tiga tujuan utama, yaitu:

1. Memperbaiki tingkat produktivitas.
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja.
3. Menyakinkan organisasi telah memenuhi aspek – aspek legal.

Perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan mencapai tujuan jangka menengah dan jangka pendek, sumber daya manusia seperti itu hanya akan diperoleh dari karyawan atau anggota organisasi yang memenuhi ciri – ciri atau karakteristik sebagai berikut:

1. Memiliki pengetahuan penuh tentang tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya.

2. Memiliki pengetahuan (*knowledges*) yang diperlukan, terkait dengan pelaksanaan tugasnya secara penuh.
3. Mampu melaksanakan tugas – tugas yang harus dilakukan karena mempunyai keahlian/keterampilan (*skills*) yang diperlukan.

Bersikap produktif, inovatif/kreatif, mau bekerja sama dengan orang lain, dapat dipercaya, loyal, dan sebagainya.

2.1.1.1.3 Tugas Kepemimpinan

Menurut Edy Sutrisno (2009:228) mengemukakan bahwa tugas kepemimpinan cukup banyak, namun dalam hal ini akan diuraikan beberapa tugas penting saja antara lain:

a. Sebagai konselor

Konselor merupakan tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja, dengan membantu atau menolong sumber daya manusia untuk mengatasi masalah yang dihadapinya dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya.

Ada beberapa persyaratan yang perlu dimiliki seorang konselor, yaitu:

1. Memiliki kesadaran diri yang tinggi.
2. Mempunyai sikap yang cocok antara kata dengan perbuatan.
3. Menghormati orang lain.
4. Bersikap jujur.

Adapun rintangan dalam konseling adalah:

1. Perbedaan status antara konselor dan karyawan bermasalah.
2. Pemimpin cenderung memberikan nasehat dan mengarahkan, sehingga pemecahannya ditentukan oleh si pemimpin, bukan untuk melakukan konseling.
3. Pemimpin kurang mempunyai waktu yang cukup untuk melakukan konseling.
4. Perbedaan budaya dan nilai hidup.
5. Suka berprasangka negative sebelum persoalan terpecahkan.

b. Sebagai Instruktur

Seorang pemimpin pada peringkat manapun ia berada, sebenarnya pada jabatannya itu melekat tugas sebagai instruktur, atau sebagai pengajar yang baik terhadap SDM yang ada dibawahnya. Instruktur yang baik akan mempunyai peran sebagai guru yang bijaksana, yang memungkinkan setiap bawahan semakin lama semakin pintar dan professional dalam melaksanakan tugasnya.

Untuk menjadi seorang instruktur yang baik tentu diperlukan adanya keterampilan berkomunikasi, dan kemampuan menganggap bawahan sebagai orang yang perlu dikasihani, karena masi buta terhadap materi yang akan diberikan. Namun komunikasi yang berlangsung haruslah berjalan timbal balik, yang suasana perlu diciptakan oleh instruktur yang bersangkutan. Proses

pemberian materi oleh seorang instruktur bukanlah merupakan penyampaian perintah yang harus dilaksanakan dengan penuh kesabaran dan ketekunan, sehingga apa yang dikendaki dapat tercapai.

c. Memimpin Rapat

pemimpin rapat dapat membimbing dan menggerakkan sasaran yang tepat dan berguna. Untuk itu ia harus bertindak sebagai pengarah, membantu kelompok sampai kepada mengambil keputusan yang dapat dipahami oleh setiap orang, dan dapat di terima oleh seluruh peserta rapat. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin rapat adalah:

1. Berusaha mencegah salah faham dan ketidakjelasan.
2. Mengendalikan anggota yang selalu mendominasi pembicaraan.
3. Berusaha mengaktifkan peserta yang malu-malu atau enggan untuk mengemukakan pendapatnya.
4. Mengembangkan gagasan-gagasan yang masih kurang jelas kearah sasaran yang ingin dicapai.
5. Menyimpulkan isi rapat yang sesuai dengan sasaran yang diinginkan dan rapat diterima oleh peserta.

Adapun manfaat diadakannya suatu rapat dalam suatu unit kerja antara lain:

1. Untuk menghimpun saran pemecah masalah.
2. Membuat orang-orang dalam kelompok dapat memahami pendapat orang lain.
3. Mendapatkan dukungan dalam membuat suatu keputusan.
4. Mencoba mendapatkan keputusan yang telah disepakati.
5. Membantu membangun identitas dalam kelompok.
6. Mengembangkan kelompok yang perspektif.
7. Memenuhi keinginan segala pihak untuk mufakat.
8. Para peserta akan terlatih dalam mengemukakan pendapat dan menerima pendapat orang lain.
9. Masalah yang rumit dapat dipecahkan bersama karena para peserta berasal dari berbagai bidang keahlian.

d. Mengambil Keputusan

Seorang pemimpin sangat ditentukan oleh keterampilan mengambil keputusan, disaat-saat kritis, karena pengambilan keputusan akan mempunyai dampak luas terhadap mekanisme organisasi yang dipimpinnya, dan cenderung mempunyai kadar kerawanan yang tinggi, bila pengambilan keputusan itu tidak didasarkan pada aturan-aturan yang berlaku. Seorang pemimpin mempunyai keberanian dalam mengambil keputusan, karena yang bersangkutan:

1. Mengetahui seluk beluk pekerjaan yang ditanganinya.
2. Mempunyai wawasan dan teknik analisis yang tinggi dan sudah terlatih menghadapi masalah.
3. Memahami benar hal-hal yang menjadi sasaran unit kerjanya.
4. Memahami secara lebih mendalam karakter yang dimiliki oleh para bawahannya.
5. Memahami tatabudung organisasi yang dipimpinnya dengan lingkungan sekitarnya.

6. Memahami segala peraturan yang berlaku yang berkaitan dengan materi yang diperlukan dalam pengambilan keputusan.

e. Mendelegasikan Wewenang

Pendelegasian disebut juga pelimpahan. Seorang pemimpin tidak mungkin dapat mengerjakan sendiri seluruh pekerjaannya, karena keterbatasan waktu, dan keterbatasan kemampuannya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin yang bijaksana haruslah mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya. Pendelegasian ini diperlukan agar jalannya organisasi tidak mengalami kemacetan, dan terhindar dari birokratis. Dalam pendelegasian wewenang, tanggung jawab dipikul bersama antara mendelegasikan dan yang menerima delegasi. Namun pihak yang mendelegasi tidak terlepas dari tanggung jawab untuk mencapai sasaran pelaksanaan tugas-tugas yang didelegasikan.

Penerapan Pendelegasian biasanya dilakukan oleh seorang pemimpin kepada bawahannya yang terdekat, karena pemimpin tersebut sudah mengetahui kemampuan bawahan yang akan menerima delegasi tersebut. Pendelegasian wewenang merupakan jiwa dari pembagian tugas. Tanpa pendelegasian wewenang orang tidak akan dapat melakukan tugasnya dengan baik. Oleh karena itu, pembagian tugas harus diikuti oleh pendelegasian sebagian wewenang kepada pihak yang diberi tugas, agar mereka mempunyai dasar hukum untuk melakukan tugas ini. Tujuan pendelegasian wewenang dapat kita rinci sebagai berikut:

1. Agar pemimpin lebih dapat memusatkan pemikirannya pada tugas-tugas pokok saja.
2. Agar tugas yang tepat dikerjakan oleh orang yang lebih tepat sesuai dengan keahliannya.
3. Agar semua pekerjaan berjalan lancar tanpa tergantung pada kehadiran pimpinan.
4. Untuk lebih dapat mengembangkan potensi dan kemampuan para bawahan.
5. Tiap pekerjaan dapat diselesaikan pada jenjang waktu yang tepat, sehingga dapat ditangani lebih cepat.
6. Dalam rangka mendidik dan melatih para bawahan untuk mengemban tugas dan tanggung jawab yang lebih besar.

Adapun faktor-faktor yang perlu diperhatikan seorang pemimpin dalam mendelegasikan wewenang, adalah:

1. Sebagian tugas dan wewenang.
2. Tetapkan batas-batas tugas yang didelegasikan.
3. Yang menerima delegasi haruslah orang yang tepat baik fisik maupun kemampuannya.
4. Pendelegasian wewenang harus diikuti dengan pemberian motivasi.
5. Bimbinglah penjabat yang diberi delegasi wewenang, sehingga ia mengerti dan faham apa yang didelegasikan.
6. Melakukan pengawasan yang wajar terhadap apa yang didelegasikan.
7. Meminta laporan pelaksana tugas yang didelegasikan secara periodik.

Dalam bidang personalia mempunyai dua fungsi pokok, T. Hani Handoko (2008:5) dimana fungsi pertama berkaitan dengan fungsi kedua :

1. Untuk menjalin kerjasama dalam pengembangan dan administrasi berbagai kebijaksanaan yang mempengaruhi orang-orang yang membentuk organisasi, dan
2. Untuk membantu para manajer mengelola sumber daya manusia.

Menurut Danang Sunyoto, (2012:4). Fungsi manajemen sumber daya manusia adalah :

a. Fungsi Manajerial

a) Perencanaan

Fungsi perencanaan meliputi penentuan program sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

b) Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian adalah membentuk organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia dan faktor-faktor fisik.

c) Pengarahan

Fungsi pengarahan adalah mengusahakan agar karyawan mau bekerja secara efektif melalui perintah motivasi.

d) Pengendalian

Fungsi pengendalian adalah mengadakan pengamatan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana dan mengoreksinya jika terjadi penyimpangan atau jika perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat

b. Fungsi Operasional

a) Pengadaan

Fungsi pengadaan meliputi perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, penempatan dan orientasi karyawan, perencanaan mutu dan jumlah karyawan. Sedangkan perekrutan, seleksi dan penempatan berkaitan dengan penarikan, pemilihan, penyusunan dan evaluasi formulir lamaran kerja, tes psikologi dan wawancara.

b) Pengembangan

Fungsi pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik. Kegiatan ini menjadi semakin penting dengan berkembangnya dan semakin kompleksnya tugas-tugas manajer.

c) Kompensasi

Fungsi kompensasi dapat diartikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Pemberian kompensasi merupakan tugas yang paling kompleks

dan juga merupakan salah satu aspek yang paling berarti bagi karyawan maupun organisasi.

d) Intregasi

Fungsi pengintegrasian karyawan ini meliputi usaha-usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu karyawan, organisasi dan masyarakat. Usaha itu kita perlu memahami sikap dan perasaan karyawan untuk dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan.

e) Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan tidak hanya mengenai usaha untuk mencegah kehilangan karyawan-karyawan tetapi dimaksud untuk memelihara sikap kerja sama dan kemampuan bekerja karyawan tersebut.

f) Pemutusan Hubungan Kerja

Fungsi pemutusan hubungan kerja yang terakhir adalah memutuskan hubungan kerja dan mengembalikannya kepada masyarakat, proses pemutusan hubungan kerja yang utama adalah pensiun, pemberhentian dan pemecatan.

2.1.1.2 Motivasi kerja

2.1.1.2.1 Definisi Motivasi Kerja

“Motivasi adalah proses dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditunjukkan untuk tujuan atau insentif” (Fred Luthans, 2006:270). Robbins (2006:213) “motivasi adalah sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran”. Menurut Nimran (2013:44) “motivasi sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil tertentu seperti produktivitas, kehadiran, atau perilaku kerja kreatifnya”. (Edy Sutrisno, 2009:109) “Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang”.

2.1.1.2.2 Teori Motivasi

Menurut Fred Luthans (2006:280-281) menjelaskan teori kepuasan motivasi kerja meenentukan apa yang memotivasi orang dalam pekerjaan. Ahli teori kepuasan berfokus pada identifikasi kebutuhan dan dorongan pada diri seseorang dan bagaimana kebutuhan dan dorongan tersebut diprioritaskan. Teori kepuasan mengacu pada “*statis*” kaena teori tersebut berhubungan hanya pada

satu atau beberapa hal dalam suatu waktu tertentu, baik masa lalu maupun sekarang. Oleh karena itu, teori itu tidak perlu memprediksi motivasi atau perilaku kerja, tetapi memahami apa yang memotivasi orang dalam bekerja. Teori kepuasan motivasi kerja antara lain:

a. Hierarki Kebutuhan Maslow

Kebutuhan motivasi dapat disusun dengan cara hierarki. Intinya dia yakin bahwa jika satu tingkat kebutuhan dipenuhi, tingkat tersebut tidak memotivasi lagi. Tingkat kebutuhan yang lebih tinggi berikutnya diaktifkan untuk memotivasi individu. Maslow mengidentifikasi lima tingkat dalam hierarki kebutuhan yaitu:



Gambar 2.1: Hierarki Motivasi Kerja

1. Kebutuhan fisiologis, tingkat paling dasar dalam hierarki ini umumnya berhubungan dengan kebutuhan primer. Seperti kebutuhan lapar, haus, tidur, dan seks. Menurut teori ini, sekali kebutuhan ini terpenuhi, mereka tidak lagi memotivasi.
2. Kebutuhan Keamanan, tingkat kebutuhan yang kedua ini kurang lebih ekuivalen dengan kebutuhan keamanan. Maslow menekankan keamanan emosi dan fisik. Keseluruhan organism mungkin menjadi mekanisme yang mencari keamanan. Sama halnya dengan kebutuhan fisiologis, jika kebutuhan keamanan terpuaskan, mereka tidak akan memotivasi lagi.
3. Kebututuhan Sosial, kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi, dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervise yang baik, rekreasi bersama-sama dan lain-lain.
4. Kebutuhan penghargaan, Tingkat penghargaan mewakili kebutuhan manusia yang lebih tinggi. Kebutuhan akan kekuasaan, prestasi dan status dapat dianggap sebagian dari tingkat ini. Tingkat penghargaan mencakup penghargaan diri dan penghargaan orang lain.
5. Kebutuhan aktualisasi diri, Puncak semua kebuthan manusia yang rendah, sedang dan lebih tinggi. Orang yang memiliki aktualisasi diri adalah orang yang terpenuhi dan menyadari semua potensinya. Aktualisasi diri merupakan motivasi seseorang untuk mengubah persepsi diri kedalam realita.

b. Teori Motivasi Dua Faktor Dari Herzberg

Herzberg menyimpulkan bahwa orang yang puas dalam pekerjaan berhubungan dengan kepuasan kerja bahwa orang yang tidak puas dengan pekerjaan berhubungan dengan suasana kerja. Herzberg menamai orang yang tidak puas dengan motivator, dan orang yang tidak puas dengan faktor higienis. Istilah higienis mengacu kepada faktor-faktor yang bersifat mencegah. Dalam teori Herzberg, faktor higienis adalah orang yang menghalang kepuasan. Motivator dan faktor higienis di kenal sebagai teori motivasi dua faktor dari Herzberg.

Tabel 2.1: Teori dua faktor Herzberg

Faktor Higenis	Motivator
Kebijakan dan administrasi perusahaan	Prestasi
Pengawasan, teknis	Penghargaan
Gaji	Pekerjaan itu sendiri
Hubungan antar pribadi, penyelia	Tanggung Jawab
Kondisi kerja	Kemajuan

c. Teori ERG AAldefer

Aldefer mengidentifikasi tiga kelompok kebutuhan yang disebut dengan ERG. ERG itu antara lain:

1. eksistensi (*Existence*), berhubungan dengan kelangsungan hidup (kesejahteraan fisiologis).
2. Hubungan (*Relatedness*), menekankan pentingnya hubungan sosial atau hubungan antar pribadi.
3. Perkembangan (*Growth*), berhubungan dengan keinginan interaksi individu terhadap perkembangan pribadi

Aldefer berpendapat bahwa kebutuhan tingkat rendah harus dipenuhi sebelum kebutuhan akan motivasi pada tingkat lebih tinggi atau bawah kehilangan bukanlah satu-satunya cara untuk mengaktifkan kebutuhan.

d. Teori Kebutuhan McClelland

Teori kebutuhan McClelland yang dikemukakan oleh David McClelland dalam (Robbins, 2006:222) teori ini berfokus pada tiga kebutuhan antara lain:

1. Kebutuhan akan prestasi, dorongan untuk unggul, untuk berprestasi berdasar sepakat standar, untuk berusaha keras supaya sukses
2. Kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya
3. Kebutuhan akan kelompok pertemanan, hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

2.1.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Edy Sutrisno (2009:116-120) menjelaskan bahwa “Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor”. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan.:

a. Faktor Intern

Faktor intern adalah motivasi yang dipengaruhi oleh faktor intrinsik atau faktor dari dalam diri seseorang, antara lain:

- Keinginan untuk dapat hidup
- Keinginan untuk dapat memiliki
- Keinginan untuk memperoleh penghargaan
- Keinginan untuk memperoleh pengakuan
- Keinginan untuk berkuasa

b. Faktor Ekstern

Faktor ekstern adalah motivasi yang dipengaruhi oleh faktor dari luar diri seseorang, antara lain:

- Kondisi lingkungan kerja
- Kompensasi yang memadai
- Supervisi yang baik
- Adanya jaminan pekerjaan
- Status dan tanggung jawab
- Peraturan yang fleksibel

2.1.1.2.4 Tujuan pemberian Motivasi

Menurut Danang Sunyoto (2013:17) diberikannya motivasi kepada karyawan atau seseorang tentu saja mempunyai tujuan antara lain:

- a. Mendorong gairah dan semangat karyawan.
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan.
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan kesejahteraan karyawanMempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas dan pekerjaan.

Dari tujuan motivasi dia atas, harapan menajer atau pemimpin sebagai motivator adalah hasil kerja yang lebih memenuhi prinsip efesiensi dari prestasi kerja yang di lakukan. Keberhasilan motivator dalam memotivasi karyawan akan sangat di pengaruhi pada prinsip kerja karyawan.

2.1.1.3 Kinerja

2.1.1.3.1 Definisi Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian performance. Ada pula yang memberikan pengertian performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lenih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Amstrong dan Baron, 1998:15) dalam (wibowo, 2007:7). Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh

seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan”. (Mangkunegara, 2001:67).

Menurut Benardian, John H dan Joyce E. A. Russel (1993:379) dalam (sedarmayanti, 2008:260) menyatakan kinerja adalah sebagai catatan mengenai out come yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula. “Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan”(Wilson Bangun, 2012:231).

2.1.1.3.2 Penilaian Kinerja

Menurut (Veithzal Rivai, 2011:549) “Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran”. Dalam praktiknya, istilah penilaian kinerja (Performance appraisal) dan evaluasi kinerja (*Performance evaluation*) dapat digunakan secara bergantian atau bersamaan karena pada dasarnya mempunyai maksud yang sama.

Menurut Wilson Bangun (2012:231) “Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya”. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan.

2.1.1.3.3 Mengukur Kinerja Karyawan

Menurut Wilson Bangun (2012:233) Untuk menilai kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakan, kehadiran, kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

a. Jumlah Pekerjaan.

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai.

b. Kualitas Pekerjaan.

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik apabila memiliki kinerja baik bila dapat

menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

- c. Ketepatan waktu.
Pada dimensi ini, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- d. Kehadiran Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.
- e. Kemampuan kerja sama, Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

2.1.1.3.4. Tujuan Penilaian Kinerja

Sedarmayanti (2008:261), Tujuan penilaian kinerja antara lain sebagai berikut:

1. Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendanyagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbale balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
6. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat mengacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawannya, sehingga dapat lebih termotivasi karyawan.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan dibidang kepegawaian.

Disimpulkan bahwa kinerja merupakan hal penting dalam suatu organisasi, guna mengembangkan sumber daya manusia. Karena apabila organisasi telah memiliki sistem kinerja yang tepat, maka organisasi tersebut di tuntut untuk memikirkan metode atau cara pemberian motivasi terhadap kinerja yang sudah dicapai oleh karyawan tersebut.

2.1.1.4. Hubungan kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Kinerja Guru

“Kepemimpinan adalah berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk

membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas-aktivitas dan hubungan didalam kelompok atau organisasi” (Nimran, 2013:52). Kinerja guru/karyawan tidak hanya dilihat dari skill saja namun juga dilihat dari cara seseorang memimpin, mempengaruhi bawahannya dan pemimpin harus mampu memotivasi bawahannya agar bisa menghasilkan kinerja yang efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.1.5. Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Guru

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang (Edy Sutrisno, 2009:109). Motivasi sangat penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan/guru mau bekerja keras dalam bekerja. Perilaku seseorang dipengaruhi dan didorong oleh keinginan karena motivasi merupakan suatu pendorong yang dapat mengubah energi dalam diri guru ke dalam bentuk kegiatan nyata untuk mencapai tujuan tertentu dalam pembelajaran. Guru yang tidak memiliki motivasi dalam bekerja tentu tidak dapat melakukan pekerjaan itu dengan baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rendahnya motivasi kerja guru dan akan berdampak pada rendahnya hasil kinerja guru yang dapat berimplikasi kepada rendahnya hasil belajar siswa.

2.1.2. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dapat memberikan gambaran apakah hasil penelitian tersebut mendukung atau tidak dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Hasil penelitian diantaranya sebagai berikut :

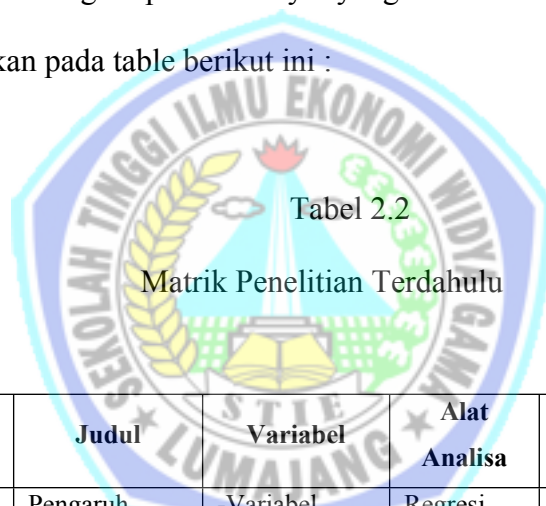
- Mukhamad Sulistiya (2013) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru”, hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP AGUS SALIM Semarang Tahun Pelajaran 2012/2013.
- Suryani Dewi Pratiwi (2013) dengan judul “Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah Persepsi Guru, Dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru Ekonomi Smp Negeri Di Kabupaten Wonogiri “, hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh dari motivasi kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan kepala sekolah menurut persepsi guru dan iklim sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru ekonomi SMP Negeri di Kabupaten Wonogiri.
- Nunung Ristiana (2012) dengan judul ”Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Tidak Tetap (GTT) (Studi pada SD/MI Kabupaten Kudus)” hasil peneliti menyimpulkan bahwa kompensasi, lingkungan kerja , dan Motivasi Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja Guru Tidak Tetap di tingkat SD/MI kabupaten Kudus.
- Akhmad Yasin (2013) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik (BPS) Di Kabupaten

Lumajang, Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik (BPS) Di Kabupaten Lumajang, Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan dan terdapat pengaruh kinerja pegawai Badan Statistik (BPS) di Kabupaten Lumajang .

- Riza Bahtiar Sulistyan (2014) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Pada Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember”, hasil penelitian menunjukkan bahwa dari tiga variable kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja guru.
- Adlan Adam (2014) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SD Negeri Di Kecamatan Gondokusuman Daerah Istimewa Yogyakarta, Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri di kecamatan Gondokusuman.
- Wilhelmus Andiyannto (2011) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Manggarai” dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai artinya peningkatan motivasi kerja akan meningkatkan kinerja pegawai.

- Bangun Prajadi Cipto Utomo (2013) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Dosen STMIK Duta Bangsa Surakarta” dengan hasil penelitian motivasi berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja, sedangkan tiga variabel lainnya yaitu kepemimpinan, disiplin dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

Deskripsi penelitian terdahulu yang berbentuk narasi diatas diringkas menjadi sebuah table penelitian terdahulu sehingga pembaca lebih mudah untuk membaca terkait dengan penelitiannya yang dilakukan. Ringkasan penelitian terdahulu disajikan pada table berikut ini :



Tabel 2.2
Matrik Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Alat Analisa	Hasil Penelitian
1	Mukhamad Sulistiya (2013)	Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru”	-Variabel Independen (X1)Kepemimpinan Kepala Sekolah -Variabel dependen (Y) Kinerja Guru	Regresi Linier Sederhana	terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP AGUS SALIM Semarang Tahun Pelajaran 2012/2013
2	Suryani Dewi Pratiwi (2013)	Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah Persepsi Guru, Dan Iklim Sekolah Terhadap	-Variabel independen : (X1) Motivasi (X2) Kepuasan Kerja (X3) Kepemimpinan	Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh dari motivasi kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan kepala sekolah menurut persepsi guru dan iklim sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru

		Kinerja Guru Ekonomi Smp Negeri Di Kabupaten Wonogiri	n Kepala Sekolah (X4) Iklim Sekolah Dependen (Y) Kinerja Guru		
3	Nunung Ristiana (2012)	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Tidak Tetap (GTT) (Studi pada SD/MI Kabupaten Kudus)	-Variabel independen : (X1)kompensasi (X2)Lingkungan kerja (X3)Motivasi Kerja Dependen (Y) Kinerja Guru	Regresi Linier Berganda	kompensasi, lingkungan kerja , dan Motivasi Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja Guru Tidak Tetap di tingkat SD/MI kabupaten Kudus
4	Akhmad Yasin (2013)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik (BPS) Di Kabupaten Lumajang	-Variabel independen : (X1) Kepemimpinan (X2) Motivasi Kerja Dependen (Y) Kinerja Pegawai	Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan dan terdapat pengaruh kinerja pegawai Badan Statistik (BPS) di Kabupaten Lumajang .

5	Riza Bahtiar Sulistyan (2014)	Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Pada Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember	-Variabel independen : (X1)kepemimpinan (X2)kompensasi (X3) motivasi Dependen (Y) Kinerja guru	Regresi Linier Berganda	variabel kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja guru. Sedangkan hasil uji dominan menunjukkan dengan koefisien beta terbesar adalah variabel kompensasi
6	Adlan Adam (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SD Negeri Di Kecamatan Gondokusuman Daerah Istimewa Yogyakarta,	Variabel independen: (X1) Kepemimpinan kepala sekolah (Y)Kinerja Guru	Regresi Linier Sederhana	Gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri di kecamatan Gondokusuman.
7	Wilhelmus Andiyannto (2011)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Manggarai	Variabel independen: (X1) Motivasi kerja (X2) Kepemimpinan (Y) Kinerja Pegawai	Regesi Linier Berganda	Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai artinya peningkatan motivasi kerja akan meningkatkan kinerja pegawai.
8	Bangun Prajadi Cipto Utomo (2013)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Dosen STMIK Duta Bangsa Surakarta	Variabel independen: (X ₁) kepemimpinan (X ₂) Motivasi kerja (X ₃) Disiplin (X ₄)	Regresi Linier Sederhana	➤ motivasi berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja, sedangkan tiga variabel lainnya yaitu kepemimpinan, disiplin dan lingkungan kerja berpengaruh

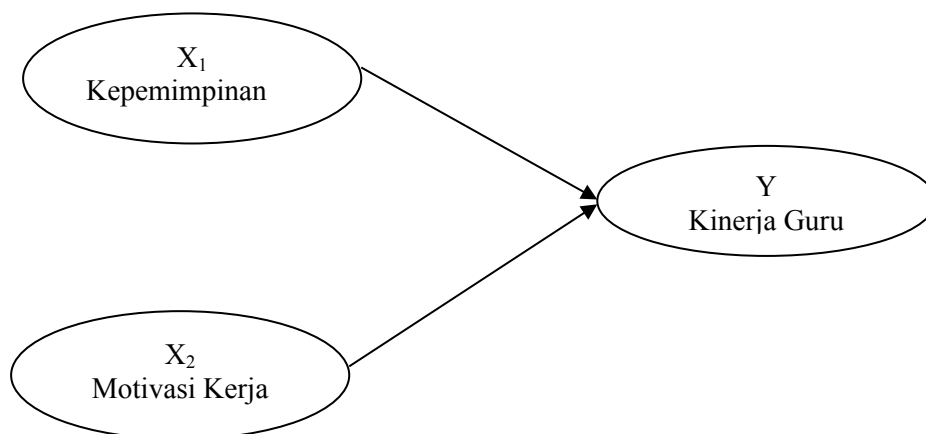
			Lingkungan kerja (Y) Kinerja Karyawan		positif terhadap kinerja.
--	--	--	--	--	---------------------------

Sumber Data : Penelitian Terdahulu

2.1.3 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2012:89) kerangka pemikiran merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori-teori yang telah dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara sistematis, sehingga menghasilkan sintensa tentang hubungan antar variabel yang diteliti. Sintenta tentang hubungan antar variabel tersebut, selanjutnya digunakan untuk merumuskan hipotesis.

Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoristis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoristis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen. Bila dalam penelitian ada variabel moderator dan intervering, maka juga perlu dijelaskan, mengapa variabel itu ikut dilibatkan dalam penelitian. Pertautan antar variabel tersebut, selanjutnya dirumuskan kedalam bentuk paradigma penelitian. Oleh karena itu pada setiap penyusunan paradigma penelitian harus bedasarkan pada kerangka berfikir. (Uma Sekaran, 1992 dalam Sugiyono, 2012:88-89).



Gambar 2.2: Paradigma Penelitian

Sumber data: Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan (X_1) dan motivasi kerja (X_2) terhadap kinerja guru (Y) pada SMP Negeri 1 Tempeh, maupun secara dominan. Oleh karena itu berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat ditentukan hipotesis dalam penelitian ini yang nantinya akan dilakukan pengujian terhadap hipotesis tersebut.

2.2 Pengajuan Hipotesis

Menurut Sugiyono (2012:93) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik. Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesisnya sebagai berikut :

a. Hipotesis Pertama

H_1 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri 1 Tempeh.

b. Hipotesis Kedua

H_2 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru SMP Negeri 1 Tempeh.

c. Hipotesis Ketiga

H_3 : Kepemimpinan mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja guru SMP Negeri 1 Tempeh.

